



DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE n. 848 del 25-10-2017

**Oggetto:**

Progetto PAC – Percorso attuativo della certificabilità del Bilancio della ASST Melegnano e della Martesana: riadozione per adeguamento alla DGR n. X/7009 del 31.7.2017.

**Contenuto del provvedimento:**

Ridefinizione del progetto relativo al Percorso attuativo della Certificabilità (PAC Aziendale) che prevede una fase progettuale già conclusa e una fase realizzativa che coinvolge le UU.OO. aziendali con adeguamento al nuovo cronoprogramma regionale stabilito con DGR n. X/7009/2017.

**Documentazione Istruttoria:**

//

**Allegati**

Relazione allegata "Percorso Attuativo della Certificabilità" del Bilancio della ASST di Melegnano e della Martesana

**Spesa Prevista :**

Senza oneri di spesa

**Il Responsabile del Procedimento**

(D.ssa Angela Volpe)

**Il Dirigente proponente**

(Dott. Paolo Moneta)

**DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE**N. 848 DEL 25-10-2017**OGGETTO****Progetto PAC – Percorso attuativo della certificabilità del Bilancio della ASST Melegnano e della Martesana: riadozione per adeguamento alla DGR n. X/7009 del 31.7.2017.**

Il Responsabile del Procedimento

(Dott.ssa Angela Volpe)

Attestazione di regolarità tecnico -  
amministrativa dell'istruttoria

Il Dirigente

U.O.C. Economico Finanziaria

(Dott. Paolo Moneta)

 il provvedimento non comporta oneri di spesa.

In base alle attestazioni rese dal dirigente competente all'adozione del provvedimento:

 si attesta la legittimità del presente atto.

Il Dirigente

U.O.S. Ufficio Legale e Advocatura

(Avv. Maria Concetta Morabito)

PARERI (ai sensi degli artt. 3 e 3 bis del D.Lgs 502/92)		
Direttore Amministrativo	Direttore Sanitario	Direttore Socio Sanitario
<input checked="" type="checkbox"/> Favorevole <input type="checkbox"/> Contrario	<input checked="" type="checkbox"/> Favorevole <input type="checkbox"/> Contrario	<input checked="" type="checkbox"/> Favorevole <input type="checkbox"/> Contrario
(Dott.ssa Valentina, Elena Margherita Berni)	(Dott. Vito Corrao)	(Dott.ssa Patrizia Zarinelli)

L'atto si compone di pagine 19 di cui 14 pagine di allegati e 1 pagina di scheda di sintesi.



DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE N. 848 DEL 25-10-2017

Su proposta del Direttore U.O.C. Economico Finanziaria, Dr. Paolo Moneta, che attesta quanto segue:

**Richiamata** la deliberazione n. 260 del 24.3.2017 ad oggetto: “Definizione e attuazione Progetto PAC – Percorso attuativo della certificabilità del Bilancio della ASST Melegnano e della Martesana” con la quale si è provveduto ad approvare il percorso attuativo della certificabilità (PAC Aziendale) e relativo cronoprogramma, nominando al contempo le figure di responsabile del PAC Aziendale e di Program Management Office (PMO);

**Considerato** che la DGR n. X/7009 del 31.7.2017, “Approvazione del percorso attuativo della certificabilità dei Bilanci degli enti del SSR di cui alla L.R. n.23/2015, della Gestione Sanitaria Accentrata e del Consolidato Regionale ai sensi del D.M. 1/3/2013 (di concerto con l’Assessore Gallera)” ha approvato il nuovo Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC), disponendone il recepimento da parte di ciascuna azienda sanitaria pubblica del SSR e definendo un nuovo cronoprogramma che ha previsto la scadenza almeno alla data del 31 dicembre 2019 secondo le seguenti priorità e scadenze intermedie:

AREE / Scadenze	30/09/2017	31/12/2017	30/06/2018	31/12/2018	30/06/2019	31/12/2019
D) AREA IMMOBILIZZAZIONI	Linee guida regionali	Predisposizione procedure aziendali	Implementazione procedure aziendali			
E) AREA RIMANENZE		Linee guida regionali	Predisposizione procedure aziendali	Implementazione procedure aziendali		
F) AREA CREDITI E RICAVI			Linee guida regionali	Predisposizione procedure aziendali	Implementazione procedure aziendali	
G) AREA DISPONIBILITA' LIQUIDE			Linee guida regionali	Predisposizione procedure aziendali	Implementazione procedure aziendali	
H) PATRIMONIO NETTO		Linee guida regionali; Predisposizione procedure aziendali	Implementazione procedure aziendali			
A) AREA REQUISITI GENERALI						Implementazione procedure aziendali
I) AREA DEBITI E COSTI						Implementazione procedure aziendali



DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE N. 848 DEL 25-10-2017

**Vista** la nota prot. n. A1.2017.0275384 del 29.9.2017 del Dirigente dell'U.O. Risorse Economico-Finanziarie del Sistema Socio Sanitario della Direzione Centrale Programmazione, Finanza e Controllo di Gestione di Regione Lombardia, avente ad oggetto: "Avvio Percorso Attuativo della Certificabilità ex d.g.r. n. 7009/2017 – Linee guida per l'Area D) Immobilizzazioni", con la quale si precisa tra l'altro che per ciascuna area è stata prevista una scadenza valida per tutte le Aziende sanitarie lombarde, in modo tale da prevedere un percorso omogeneo e concretamente realizzabile, la cui applicazione per l'Area delle Immobilizzazioni è la seguente:

- a) fase della predisposizione delle procedure dove per ciascun obiettivo e azione è prevista una scadenza entro la quale le aziende devono predisporre le procedure (31.12.2017);
- b) fase della implementazione delle procedure dove per ciascun obiettivo e azione è prevista una scadenza entro il quale le aziende devono, in base a degli standard organizzativi, procedurali e contabili, applicare le procedure all'interno dei processi amministrativo-contabili aziendali (30.6.2018);
- c) per la fase delle Revisioni limitate Regione Lombardia si riserva la possibilità di definire con successivo provvedimento eventuali modalità di effettuazione delle stesse e relative tempistiche, da concordare con le Aziende sanitarie nel rispetto delle scadenze di implementazione delle procedure previste nella deliberazione di Giunta di approvazione del Percorso Attuativo della Certificabilità dei bilanci degli Enti del SSR di cui alla L.R. n. 23/2015, della Gestione Sanitaria Accentrata e del Consolidato Regionale ai sensi del D.M. 1/3/2013;

**Dato atto** che il Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC aziendale) approvato con la citata deliberazione n. 260 del 24.3.2017 risulta sostanzialmente coerente con il nuovo PAC regionale di cui alla DGR n. X/7009 del 31.7.2017, fatta salva la necessità di adeguamento del cronoprogramma alle nuove scadenze regionali, e che quindi si rende necessario procedere alla sua riadozione come da documento allegato, parte integrante del presente provvedimento;

**Ritenuto** di confermare quale responsabile del PAC Aziendale il Direttore Amministrativo dell'ASST Melegnano e della Martesana nonché la previsione delle seguenti tre strutture chiave:

- 1) Comitato Guida (CG) con compiti di supervisione strategica e valutazione dei risultati, composto dalla Direzione Strategica,
- 2) Program Management Office (PMO) con compiti di coordinamento e controllo dell'andamento progettuale, individuato nella figura del Direttore dell'UOC Economico Finanziaria, cui sarà affiancata una specifica risorsa da individuare con funzione di supporto operativo,
- 3) Responsabili di cantiere con compiti di realizzazione delle procedure, individuati nei Direttori/Dirigenti delle strutture interessate;

**Ritenuto** altresì di dovere sottoporre l'aggiornamento del progetto del Percorso Attuativo della Certificabilità al Collegio Sindacale;

**Acquisita**, tramite la siglatura dell'atto, la dichiarazione di legittimità della presente deliberazione da parte del Responsabile del Procedimento, confermata dal Dirigente dell'Ufficio legale tramite visto apposto alla stessa;



DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE N. 848 DEL 25-10-2017

**Richiamati:**

- il D.Lgs. 30 dicembre 1992 n. 502 e s.m.i., recante norme per il riordino della disciplina in materia sanitaria;
- il D.Lgs. 18.04.2016, n. 50 "Attuazione delle direttive 2014/23/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia dei trasporti e dei servizi postali nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture" e in particolare l'art. 36;
- la Legge Regionale n. 23 dell'11.08.2015 avente ad oggetto: "Evoluzione del Sistema Socio Sanitario lombardo: modifiche al titolo I e al titolo II della Legge Regionale 30.12.2009 n 33 (testo unico delle Leggi Regionali in materia di Sanità)";
- la DGR n. X/4479 del 10.12.2015 avente ad oggetto: "Attuazione L.R. 23/2015 - costituzione dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale (ASST) Melegnano e della Martesana;
- la DGR n. X/5954 del 5.12.2016 avente ad oggetto: "Determinazioni in ordine alla gestione del servizio sociosanitario per l'esercizio 2017";

\*\*\*\*\*

**II DIRETTORE GENERALE**

**Vista** la proposta del Direttore dell'U.O.C. Economico Finanziaria,

**Visti** i pareri favorevoli dei Direttori Sanitario, Amministrativo e Socio Sanitario dell'ASST, resi per quanto di competenza ai sensi degli artt. 3 e 3 bis del D.lgs. 502/92 e ss.mm.ii.

**DELIBERA**

Per i motivi di cui in premessa che qui s'intendono integralmente riportati e trascritti:

1. di procedere alla riadozione del progetto del Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC Aziendale) di cui al documento allegato, parte integrante e sostanziale del presente provvedimento, al quale si rimanda per quanto riguarda i dettagli dell'impostazione progettuale e delle nuove scadenze;
2. di confermare la nomina del Direttore Amministrativo quale responsabile del PAC Aziendale;
3. di conferire l'incarico di Program Management Office (PMO) al Direttore dell'UOC Economico Finanziaria, cui sarà affiancata una specifica risorsa da individuare con funzione di supporto operativo;



DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE N. 848 DEL 25-10-2017

4. di sottoporre il presente aggiornamento del progetto del Percorso Attuativo della Certificabilità al Collegio Sindacale;
5. di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri a carico di questa ASST;
6. di dare atto che la presente deliberazione non è soggetta a controllo preventivo e che la medesima è immediatamente esecutiva ai sensi dell'art. 17 comma 6 della L.R. n. 23/2015, disponendone la relativa pubblicazione all'albo pretorio dell'ASST - ai sensi dell'art. 32 della L. n. 69/2009 - per 15 (quindici) giorni consecutivi.

**IL DIRETTORE GENERALE**

**Dott. Mario Nicola Francesco Alparone**



*Mario Nicola Francesco Alparone*



# PERCORSO ATTUATIVO DELLA CERTIFICABILITA' DEL BILANCIO DELLA ASST DI MELEGNANO E DELLA MARTESANA

Rev. Ottobre 2017

**23 OTTOBRE 2017**

## INDICE

PREMESSA .....	3
APPROCCIO PROGETTUALE E FASI DEL PROGETTO .....	4
A. Fase progettuale .....	4
B. Fase realizzativa .....	6
ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO E CRONOPROGRAMMA.....	6
A. Organizzazione.....	6
B. Cronoprogramma.....	8
ALTRE AZIONI DI RILIEVO .....	9
ALLEGATO 1 – AUTOVALUTAZIONE DELLE AZIONI PAC.....	10

## PREMESSA

Con il DM Salute 01/03/2013 “Definizione dei Percorsi Attuativi della Certificabilità (PAC)” pubblicato il 26/03/2013, ha preso avvio la prima fase del processo di avvicinamento alla certificabilità dei bilanci delle aziende sanitarie pubbliche, della Gestione Sanitaria Accentrata e del Bilancio Consolidato regionale.

In particolare, il succitato DM dà attuazione a quanto previsto dall’art. 3 del DM Salute del 17/09/2012, definendo i percorsi attuativi della certificabilità e i requisiti comuni a tutte le Regioni, nonché i contenuti della relazione periodica di accompagnamento al percorso attuativo della certificabilità (PAC).

Regione Lombardia, con DGR X/551 del 2/08/2013 “Approvazione del Percorso Attuativo della Certificabilità dei bilanci degli enti del SSR, della Gestione Sanitaria Accentrata e del consolidato regionale ai sensi del D.M. 1/3/2013” e ss.mm.ii., ha approvato il PAC regionale e la Relazione di Accompagnamento.

A seguito dell’approvazione del PAC da parte del Tavolo Adempimenti ministeriale, avvenuta il 24/11/2014, Regione Lombardia, con Nota Regionale H1.2014.0039859 del 16/12/2014, ha provveduto ad aggiornare il PAC assumendo quale data inizio operatività il 01/12/2014 e prevedendo tempi di applicazione dell’intero percorso pari a massimo 36 mesi dalla data di approvazione da parte del Tavolo ministeriale.

Con Delibera del commissario straordinario n.890 del 24/12/2014, l’ex Azienda Ospedaliera di Circolo di Melegnano ha provveduto a recepire il PAC regionale, definendo come termine delle attività, il termine massimo fissato da Regione (ottobre 2017).

Alla luce della L.R. 23 dell’ 11/08 2015, “Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo”, Regione Lombardia, con DGR 6041 del 19/12/2016, ha deliberato di presentare una richiesta di revisione del PAC regionale ai Ministeri competenti, con una previsione di termine del percorso di attuazione alla data 31/12/2019, al fine di mettere a disposizione della nuova organizzazione regionale e aziendale un congruo periodo di tempo per il percorso di attuazione, garantendo altresì la necessaria flessibilità in funzione delle integrazioni normative o legate a regole di governo stabilite dal Ministero.

Da ultimo con DGR n. X/7009 del 31/07/2017 Regione Lombardia ha approvato il nuovo Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC), disponendone il recepimento da parte di ciascuna azienda sanitaria pubblica del SSR e definendo un nuovo cronoprogramma che ha previsto la scadenza almeno alla data del 31 dicembre 2019 secondo le seguenti priorità e scadenze, cui l’ASST Melegnano e della Martesana intende conformarsi. Di seguito si riportano le nuove scadenze per Area d’intervento:

Area	Linee guida regionali	Predisposizione procedure aziendali	Implementazione procedure aziendali			
D) AREA IMMOBILIZZAZIONI						
E) AREA RIMANENZE		Linee guida regionali	Predisposizione procedure aziendali	Implementazione procedure aziendali		
F) AREA CREDITI E RICA VI			Linee guida regionali	Predisposizione procedure aziendali	Implementazione procedure aziendali	
G) AREA DISPONIBILITA' LIQUIDE			Linee guida regionali	Predisposizione procedure aziendali	Implementazione procedure aziendali	
H) PATRIMONIO NETTO		Linee guida regionali; Predisposizione procedure aziendali	Implementazione procedure aziendali			
A) AREA REQUISITI GENERALI						Implementazione procedure aziendali
I) AREA DEBITI E COSTI						Implementazione procedure aziendali

L'obiettivo finale del percorso è rappresentato dal rispetto degli indirizzi nazionali e regionali sulla certificabilità dei bilanci, migliorando la trasparenza dei medesimi, la specializzazione e la tracciabilità dei controlli, preceduta dall'applicazione omogenea dei principi contabili disciplinati dal D.Lgs. 118/2011.

Il progetto PAC, oltre ad essere necessario a garantire la certificabilità dei Bilanci, rappresenta una opportunità di rivedere in senso critico i processi, le responsabilità aziendali e i presidi di controllo.

Pertanto, con il PAC dovranno essere perseguiti anche obiettivi intermedi, quali:

1. **aggiornare e documentare le procedure** ed i processi organizzativi che hanno riflesso in atti amministrativo-contabili;
2. **uniformare i comportamenti aziendali** e la rappresentazione contabile dei medesimi;
3. **migliorare i controlli interni aziendali**, quindi la conformità a leggi e regolamenti che abbiano impatto sul bilancio, come la normativa anticorruzione (Legge 190/2012) e la disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni (D.Lgs. 33/2013);
4. **favorire le buone pratiche** di revisione interna amministrativa con indirizzi regionali specifici.

Al fine della riuscita del progetto, che porterà a rafforzare la complessiva governance dell'Azienda, sarà fondamentale un forte coinvolgimento e la partecipazione attiva di tutte le strutture aziendali che saranno coinvolte.

## APPROCCIO PROGETTUALE E FASI DEL PROGETTO

Il progetto per il raggiungimento della certificabilità del bilancio si compone di due fasi:

- A. **Fase progettuale**, di pianificazione e organizzazione del progetto a livello aziendale;
- B. **Fase realizzativa**, di pianificazione e attuazione di dettagliate attività da porre in essere da parte degli Uffici coinvolti nelle diverse aree, obiettivi e azioni.

### A. Fase progettuale

Al fine del raggiungimento degli obiettivi individuati nell'Allegato A del DM Salute 01/03/2013, declinati poi in azioni nel PAC aziendale con Delibera n.890 del 24/12/2014, e alla luce dell'applicazione della legge di riforma sanitaria 23/2015, l'ASST di Melegnano e della Martesana ha pianificato risorse e tempi necessari per la riuscita del progetto, declinato per area d'intervento del PAC.

In particolare, per le Aziende Sanitarie, il DM Salute 01/03/2013 definisce 7 aree d'intervento, e per ciascuna area declina gli obiettivi da perseguire al fine di poter ottenere la certificazione del bilancio. Le aree d'intervento sono:

1. A - Area Requisiti Generali
2. D - Area Immobilizzazioni
3. E - Area Rimanenze
4. F - Area Crediti e Ricavi
5. G - Area Disponibilità Liquide
6. H - Patrimonio Netto
7. I - Area Debiti e Costi.

La pianificazione di tempi e risorse è il risultato dell'applicazione della metodologia che ha previsto le seguenti fasi applicative:

1. **Identificazione degli uffici coinvolti** per ogni azione, obiettivo e area d'intervento del PAC aziendale;
2. **Autovalutazione dello stato di implementazione** delle procedure e delle azioni del PAC da parte degli uffici coinvolti, al fine del raggiungimento degli obiettivi ministeriali;
3. **Stima del fabbisogno** in termini di giorni uomo necessario per il raggiungimento degli obiettivi ministeriali, alla luce dello stato attuale delle procedure e azioni rilevate nella fase di valutazione.

#### 1. Identificazione degli Uffici coinvolti

Al fine di procedere con una rilevazione puntuale dello stato dell'arte delle procedure implementate in azienda da tutti i soggetti coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi ministeriali, sono stati identificati 12 Unità Operative e Servizi, che risultano direttamente coinvolti nel PAC:

1. U.O.C. Economico Finanziaria (ECO FIN);
2. U.O.C. Tecnico Patrimoniale (TECNICO);
3. U.O.S. Ingegneria Clinica (ING CLINICA);
4. U.O.C. Gestione acquisti (PROVV E ECO);
5. U.O.S. Gestione Operativa e Sistemi Informativi (SIA);
6. U.O.C. Farmacia Aziendale (FARMACIA);
7. U.O.C. Gestione Risorse Umane (RU);
8. U.O.S. Controllo di Gestione (CDG);
9. U.O.S. Affari Generali e Convenzioni (AA.GG.);
10. U.O.C. Gestione Servizi Amministrativi di Presidio e Territori (CUP E CASSA);
11. U.O.C. Protesica (PROTESICA);
12. U.O.C. Direzione Assistenziale e delle Professioni SocioSanitarie (DAPSS).

#### 2. Autovalutazione dello stato attuale delle procedure

La valutazione dello stato delle procedure e dei processi aziendali è stata quindi effettuata attraverso interviste specifiche ai singoli uffici coinvolti e per ogni obiettivo e azione del PAC è stato definito il livello di implementazione, valutandone l'adeguatezza nei seguenti termini:

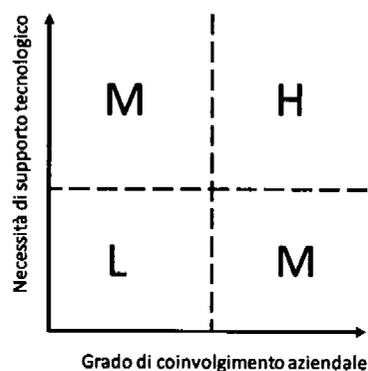
1. azione in essere e procedura scritta;
2. azione in essere - procedura non scritta;
3. azione parzialmente in essere;
4. azione totalmente da attuare.

In relazione al tipo di azione indagata, è stato inoltre valutato il grado di complessità realizzativa definito in base a due direttrici:

1. **Necessità di supporto tecnologico;**
2. **Grado di coinvolgimento aziendale.**

In base al collocamento della singola azione sulla matrice di posizionamento rappresentata a lato, sono state distinte le azioni in bassa (L), media (M) e alta (H) complessità (si veda allegato 1)

**Matrice per il posizionamento delle azioni**



#### 3. Stima del fabbisogno operativo

In base alla lettura congiunta tra valutazione dell'adeguatezza delle azioni e grado di complessità realizzativa, è stato stimato il fabbisogno operativo, espresso in giornate uomo (gg/uomo), che rappresenta il numero di giornate stimate necessarie per raggiungere gli obiettivi ministeriali, attraverso la definizione e

formalizzazione di nuove procedure, ove mancanti, ovvero l'aggiornamento e completa documentabilità di quelle già in essere.

Nella tabella seguente è riportato il fabbisogno operativo stimato in giornate uomo (GG/uomo).

Stima GG uomo													
AREE DEL PAC	ECO FIN	TECNICO	ING. CLINICA	PROVV. E ECO	SIA	FARMA CIA	RU	CDG	AA GG	CUPE CASSA	PROF SICA	SERA	TOTALE
AREA REQUISITI GENERALI	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.
AREA IMMOBILIZZAZIONI	59	44	27	43	27	-	-	-	-	-	52	-	250
AREA RIMANENZE	10	32	-	23	-	41	-	-	-	-	14	28	146
AREA CREDITI E RICAVI	49	6	-	18	-	-	-	8	2	12	-	-	94
AREA DISPONIBILITA' LIQUIDE	33	-	-	21	-	-	-	-	-	18	-	-	71
PATRIMONIO NETTO	61	14	-	14	11	-	-	-	2	-	11	-	111
AREA DEBITI E COSTI	58	36	17	46	21	38	24	6	14	-	16	9	282
<b>TOTALE</b>	<b>269</b>	<b>131</b>	<b>43</b>	<b>164</b>	<b>58</b>	<b>79</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>30</b>	<b>91</b>	<b>37</b>	<b>953</b>

Si precisa che le stime sopra riportate non considerano la necessità di supporto tecnico e informatico di cui si dovrà disporre per la realizzazione del PAC.

## B. Fase realizzativa

A valle della quantificazione dello stato delle procedure e della ricognizione della documentazione esistente, nonchè dell'identificazione delle Unità Operative coinvolte, **a partire dal mese di aprile 2017**, si è avviato il percorso finalizzato ad aggiornare le procedure già implementate nell'Azienda e definire nuove procedure ritenute necessarie per il raggiungimento della certificabilità del bilancio, attraverso il coinvolgimento attivo delle Unità Operative e Servizi coinvolti.

In particolare ogni procedura e processo aziendale sarà documentato attraverso una mappatura organizzativa che includa una matrice dell'attribuzione delle responsabilità aziendali (matrice RACI), e una descrizione dettagliata delle attività svolte. Le procedure formalizzate dovranno avere quindi il seguente set informativo:

1. scopo;
2. campo di applicazione;
3. responsabilità con matrici RACI;
4. riferimenti normativi;
5. diagrammi di flusso;
6. punti di controllo chiave.

I punti di controllo saranno la base per la valutazione della qualità delle procedure formalizzate e implementate.

## ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO E CRONOPROGRAMMA

### A. Organizzazione

L'organizzazione del progetto prevede la responsabilità del Direttore Amministrativo e 3 strutture con altrettanti livelli di responsabilità:

1. Comitato Guida;
2. Program manager Office (PMO);

### 3. Cantieri per ogni area d'intervento.

In dettaglio:

#### 1. Comitato Guida

Il Comitato Guida è composto dalla Direzione Strategica Aziendale ed ha il compito di indirizzo e valutazione dei risultati.

Inoltre esercita il controllo strategico sul progetto tramite riunioni periodiche nelle quali il PMO e i soggetti responsabili della realizzazione dei cantieri ragguagliano il comitato sullo stato avanzamento lavori, sulle eventuali criticità emerse e sulle azioni da intraprendere.

Azione fondamentale del Comitato risulta quella di fornire il necessario commitment per motivare le risorse coinvolte.

#### 2. Program Management Office (PMO)

Il Program Management Office (PMO) fornisce supporto operativo e metodologico nella realizzazione del PAC aziendale, gestendo altresì l'integrazione delle risorse coinvolte e garantendo l'allineamento tra le attività implementate dalle singole U.O./Servizi e gli obiettivi finali del PAC a livello aziendale.

Il PMO deve svolgere un ruolo propulsivo nel conseguimento degli obiettivi di progetto, con il compito di coordinamento e supporto dei cantieri specifici.

Tale supporto è fornito sia in fase di pianificazione delle singole attività da parte dei cantieri, sia in fase realizzativa delle stesse e si concretizza nelle attività di:

1. **condivisione** di competenze metodologiche standardizzate;
2. **gestione dell'infrastruttura di delivery** attraverso il supporto ai singoli cantieri sia nella pianificazione delle attività, definendo tempi di realizzazione e risorse coinvolte, sia nella gestione delle attività pianificate monitorando il rispetto dei tempi e contribuendo alla formalizzazione, implementazione e verifica delle procedure;
3. **gestione dell'integrazione delle risorse**, facilitando la comunicazione tra le U.O./servizi coinvolti e migliorare le modalità di diffusione delle informazioni;
4. **gestione del supporto tecnico** attraverso la formazione alle risorse coinvolte e il coinvolgimento quando necessario, dei sistemi informativi.
5. **allineamento con gli obiettivi aziendali**, assicurando che le singole procedure implementate siano coerenti con gli obiettivi aziendali e contribuendo a creare una visione comune aziendale.

E' responsabilità del PMO favorire lo sviluppo interno di competenze metodologiche standardizzate. In questo il PMO deve svolgere un ruolo di facilitatore e di supporto per migliorare le prestazioni in tutti i cantieri anche attraverso la definizione di obiettivi quantitativi per il miglioramento del processo e la definizione, sviluppo e diffusione interna di *best practice* nella gestione dei cantieri.

#### 3. Cantieri

Le sette aree d'intervento sono organizzate in altrettanti cantieri, con:

1. un Responsabile di Cantiere;
2. le risorse dei Centri di Responsabilità (CdR) individuate dai Responsabile di cantieri all'interno di ogni U.O./Servizio coinvolto.

Il Responsabile di cantiere ha la responsabilità della realizzazione delle attività di mappatura e documentazione del processo a lui affidato, nonché della formalizzazione, implementazione e verifica delle procedure afferenti al proprio cantiere.

Nella tabella seguente sono indicati per ogni area d'intervento, l'U.O./Servizio Responsabile del cantiere (RESP.) e le ulteriori U.O./Servizi coinvolti (Cdr). La responsabilità di cantiere è affidata al Responsabile dell'U.O./Servizio indicato.

Responsabile di cantiere e Centri di Responsabilità coinvolti												
AREE DEL PAC	ECO FIN	TECNIC O	ING CLINICA	PROVV E PEO	SIA	FARMA CIA	RUI	FDG	AA.GG.	CUR.E CASSA	PROTE SICA	SITRA
<b>AREA REQUISITI GENERALI</b>	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.	T.B.D.
<b>AREA IMMOBILIZZAZIONI</b>	RESP.	Cdr	Cdr	Cdr	Cdr	-	-	-	-	-	Cdr	-
<b>AREA RIMANENZE</b>	Cdr	Cdr	-	Cdr	-	RESP.	-	-	-	-	Cdr	Cdr
<b>AREA CREDITI E RICAVI</b>	RESP.	Cdr	-	Cdr	-	-	-	Cdr	Cdr	Cdr	-	-
<b>AREA DISPONIBILITA' LIQUIDE</b>	Cdr	-	-	Cdr	-	-	-	-	-	RESP.	-	-
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	RESP.	Cdr	-	Cdr	Cdr	-	-	-	Cdr	-	Cdr	-
<b>AREA DEBITI E COSTI</b>	RESP.	Cdr	Cdr	Cdr	Cdr	Cdr	Cdr	Cdr	Cdr	-	Cdr	-

## B. Cronoprogramma

Con la DGR 6041 del 19/12/2016 Regione Lombardia ha esposto ai Ministeri competenti la necessità di riprogrammare il PAC, , proponendo una posticipazione delle scadenze del PAC.

Con la DGR n. X/7009 del 31/07/2017 Regione Lombardia ha approvato il nuovo Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC), ridefinendo, alla luce dell'applicazione della legge di riforma sanitaria L.R. 23/2015, un nuovo per l'attuazione del PAC.

Nella tabella seguente sono rappresentate le tempistiche massime previste dalla ASST in conformità con quanto stabilito dalla DGR di cui sopra.

Il periodo stimato per la realizzazione degli obiettivi del PAC per area, è stato inoltre suddiviso nelle seguenti fasi metodologiche:

1. Formalizzazione delle procedure
2. Implementazione delle procedure
3. Verifica dell'adeguatezza delle procedure implementate
4. Implementazione di azioni correttive a seguito delle verifiche interne e della implementazione delle procedure.

Tali fasi evidenziate nella tabella rispondono alle richieste formulate dal Tavolo Tecnico per la Verifica degli Adempimenti regionali presso il Ministero dell'Economia e delle finanze, in merito al percorso attuativo della certificabilità presentato da Regione Lombardia, come riportato nella DGR 3066 del 23/01/2015, di modifica alla DGR X/551 del 2/08/2013.



# ALLEGATO 1 – AUTOVALUTAZIONE DELLE AZIONI PAC

Obiettivo / Azione	Descrizione Obiettivo/Azione	Totale GG
<b>AREA REQUISITI GENERALI</b>		
<b>A 1) Prevedere ed identificare i rischi aziendali con riferimento non contabile e al bilancio in base significativo al bilancio.</b>		
1	A1.1 - Definizione di adeguate procedure operative in grado di far fronte agli obblighi normativi e ai rischi aziendali.	T.B.D.
2	A1.2 - Attivazione di un sistema organizzato per la raccolta e la divulgazione delle leggi e dei regolamenti che consenta il monitoraggio costante dei cambiamenti normativi che possano comportare modifiche anche sostanziali all'apparato amministrativo, organizzativo e contabile dell'Azienda.	T.B.D.
3	A1.3 - Adozione di un codice etico e deontologico, conforme agli obblighi previsti dalla normativa vigente.	T.B.D.
4	A1.4 - Corretta tenuta dei libri obbligatori, secondo i criteri e le modalità di tenuta e conservazione dettate dal Codice Civile, dalla disciplina fiscale e da altre disposizioni in materia di documenti obbligatori.	T.B.D.
5	A1.5 - Recepimento delle linee guida contabili regionali (cfr. azione C2.1) definite in applicazione dei principi di valutazione specifici del settore sanitario e degli schemi di bilancio previsti dal D.Lgs. 118/2011 e s.m.l..	T.B.D.
<b>A 2) Programmare, gestire e successivamente controllare, su base periodica ed in modo sistematico, le operazioni aziendali allo scopo di raggiungere gli obiettivi di gestione prefissati.</b>		
6	A2.1 - Implementazione della funzione di Pianificazione e Controllo, al fine di orientare la Direzione verso la realizzazione degli obiettivi aziendali.	T.B.D.
7	A2.2 - Predisposizione del budget e del bilancio preventivo economico annuale, coerentemente con le disposizioni normative previste dal D.Lgs.118/2011.	T.B.D.
8	A2.3 - Analisi e monitoraggio su base trimestrale degli scostamenti dei costi rilevati nei CET rispetto al budget, ai CET e ai consuntivi degli esercizi precedenti.	T.B.D.
9	A2.4 - Predisposizione di report aventi ad oggetto dati operativi e finanziari, nonché indicatori chiave di performance, per la tempestiva individuazione di eventuali azioni correttive per la risoluzione delle criticità riscontrate.	T.B.D.
<b>A 3) Disporre di sistemi informativi che consentano la gestione ottimale dei dati contabili e di formazione delle voci di bilancio.</b>		
10	A3.1 - Definizione e messa a punto delle specifiche funzionali e delle caratteristiche del sistema Informativo-contabile per la gestione ottimale dei dati contabili e della reportistica di bilancio.	T.B.D.
<b>A 4) Analizzare i dati contabili e gestionali per aree di responsabilità.</b>		
11	A4.1 - Definizione o aggiornamento del piano dei centri di responsabilità/centri di costo e delle regole di ribaltamento dei costi.	T.B.D.
12	A4.2 - Assegnazione degli obiettivi di budget ai singoli centri di responsabilità/centri di costo.	T.B.D.
13	A4.3 - Predisposizione di report per la verifica delle performance per centro di responsabilità/centro di costo, attraverso la correlazione tra i dati di budget e i dati trimestrali, al fine di porre in essere ulteriori approfondimenti e le eventuali azioni correttive.	T.B.D.
<b>A 5) Monitorare le azioni intraprese a seguito di rilievi/suggerimenti della Regione, del Collegio Sindacale e ove presente del Revisore Esterno.</b>		
14	A5.1 - Attivazione di un sistema organizzato per la raccolta dei rilievi/suggerimenti della Regione, del Collegio Sindacale e ove presente del Revisore Esterno.	T.B.D.
15	A5.2 - Individuazione delle responsabilità, delle tempistiche e delle azioni da porre in essere per la risoluzione o il recepimento dei rilievi/suggerimenti.	T.B.D.
16	A5.3 - Istituzione o potenziamento della funzione di Internal Auditing, che supporti la Direzione Generale anche nelle attività connesse al monitoraggio delle azioni intraprese a seguito dei rilievi/suggerimenti.	T.B.D.
<b>AREA IMMOBILIZZAZIONI</b>		
<b>D 1) Separare le responsabilità nelle fasi di gestione, autorizzazione, esecuzione e contabilizzazione delle operazioni.</b>		
17	D1.1 - Definizione di procedure atte ad identificare le linee di responsabilità e le attività per le diverse fasi di autorizzazione (pianificazione, acquisizione e dismissione), gestione inventariazione, utilizzo, salvaguardia dei beni), esecuzione (esecuzione delle transazioni e dei pagamenti) e contabilizzazione (capitalizzazione, rilevazione degli ammortamenti, riconciliazione del libro cespiti con le risultanze della contabilità generale) delle transazioni concernenti le immobilizzazioni.	27
<b>D 2) Realizzare inventari fisici periodici.</b>		
18	D2.1 - Istituzione e applicazione di idonee procedure di rilevazione fisica delle immobilizzazioni anche a rotazione.	17
19	D2.2 - Pianificazione e svolgimento dell'inventario fisico delle immobilizzazioni.	11
20	D2.3 - Confronto tra le risultanze dell'inventario fisico e i dati della contabilità cespiti al fine di identificare eventuali discordanze e per approntare le dovute rettifiche ai dati contabili.	9
21	D2.4 - Istituzione di una procedura di conferma scritta delle immobilizzazioni presso i terzi.	7
<b>D 3) Proteggere e salvaguardare i beni.</b>		
22	D3.1 - Istituzione e formalizzazione di idonee procedure operative atte a garantire la protezione e la salvaguardia dei beni nonché l'accertamento del diritto di proprietà sulle immobilizzazioni.	4
23	D3.2 - Inventariazione tempestiva dei beni ricevuti.	10
24	D3.3 - Istituzione e formalizzazione di idonee procedure atte a garantire il controllo sulla dismissione dei cespiti.	26
25	D3.4 - Verifica che gli incrementi dei conti immobilizzazioni materiali e immobilizzazioni immateriali siano supportati da attendibili stime conformi, ove applicabili, alla casistica applicativa e ai Principi Contabili di riferimento nonché dalla documentazione rilevante che attesti il trasferimento del beneficio e del rischio connesso alla proprietà delle stesse.	26
<b>D 4) Predisporre, con cadenza almeno annuale un piano degli investimenti.</b>		
26	D4.1 - Verifica e analisi da parte della Direzione Generale delle esigenze di investimento dell'Azienda, dell'economicità degli investimenti e delle disponibilità di finanziamento in modo da poter identificare le acquisizioni da effettuare e le priorità di attuazione.	5
27	D4.2 - Predisposizione annuale (entro la fine dell'esercizio in corso per l'esercizio successivo), da parte dell'Ufficio Tecnico e/o dell'Ingegneria Clinica in collaborazione con il SEF del piano degli investimenti comprensivo delle manutenzioni straordinarie di natura incrementativa per il patrimonio disponibile e indisponibile.	21
28	D4.3 - Monitoraggio periodico dei dati consuntivi con il piano degli investimenti e rivisitazione, in caso di scostamenti significativi, del piano in base alle nuove esigenze di investimento per l'approvazione da parte della Direzione previa verifica della sostenibilità.	7

Obiettivo/Azione	Descrizione Obiettivo/Azione	Totale GG
<b>D 5) Individuare separatamente i cespiti acquisiti con contributi in conto esercizio, i conferimenti, i lasciti, le donazioni.</b>		
29	D5.1 - Individuazione delle fonti di finanziamento (contributi in conto capitale, contributi in conto esercizio, conferimenti, lasciti e donazioni) utilizzate per l'acquisto dei cespiti che compongono la voce delle immobilizzazioni materiali e riconciliazione con le relative voci di Patrimonio Netto.	24
<b>D 6) Accertare l'esistenza dei requisiti previsti per la capitalizzazione in bilancio delle manutenzioni straordinarie.</b>		
30	D6.1 - Istituzione di adeguate procedure operative e amministrativo-contabili atte ad accertare l'esistenza dei requisiti per la capitalizzabilità delle manutenzioni straordinarie, anche non previste.	16
31	D6.2 - Rilevazione da parte dell'ufficio competente delle spese di manutenzione straordinaria non prevista nel piano degli investimenti comunicazioni dell'esigenza al SEF.	12
<b>D 7) Riconciliare, con cadenza periodica, le risultanze del libro cespiti con quelle della contabilità generale.</b>		
32	D7.1 - Riconciliazione periodica tra libro cespiti e contabilità generale..	8
33	D7.2 - Riconciliazione delle immobilizzazioni in corso risultanti dalla contabilità generale con il prospetto dell'avanzamento lavori predisposto dall'ufficio competente da effettuarsi almeno a fine esercizio.	5
34	D7.3 - Verifica della corretta valutazione delle immobilizzazioni materiali e immateriali	18
35	D7.4 - Verifica della eventuale necessità di adeguamento dei saldi di bilancio come conseguenza dell'applicazione dei nuovi principi contabili e casistica applicativa ex D.Lgs. 118/2011, di correzione errori, di adeguamento o allineamento degli inventari.	-
<b>AREA RIMANENZE</b>		<b>148</b>
<b>E 1) Dimostrare l'effettiva esistenza fisica (magazzini - reparti/servizi - terzi) delle scorte.</b>		
36	E1.1 - Definizione di idonee procedure di rilevazione fisica delle giacenze.	5
37	E1.2 - Svolgimento delle rilevazioni periodiche delle rimanenze di magazzino (farmaceutico ed economale), di reparto e presso terzi.	10
38	E1.3 - Confronto tra le risultanze dell'inventario fisico e i dati della contabilità di magazzino al fine di identificare eventuali discordanze e per approntare le dovute rettifiche ai dati contabili.	11
<b>E 2) Individuare i movimenti in entrata ed in uscita e il movimento effettivo di trasferimento del titolo di proprietà delle scorte.</b>		
39	E2.1 - Definizione e applicazione di adeguate procedure operative per la gestione delle merci in magazzino (farmaceutico ed economale) e identificazione delle linee di responsabilità.	6
40	E2.2 - Definizione di adeguate procedure per il controllo dei beni di proprietà, anche dislocati presso terzi e dei beni di terzi presso l'Azienda.	7
<b>E 3) Rilevare gli aspetti gestionali e contabili delle scorte garantendo un adeguato livello di correlazione tra i due sistemi.</b>		
41	E3.1 - Implementazione nel sezionale di magazzino di un sistema di rilevazione della merce in entrata e in uscita e allineamento con la contabilità generale.	6
42	E3.2 - Integrazione fra il sistema di contabilità generale e la contabilità sezionale di magazzino finalizzato alla verifica della corretta valorizzazione delle rimanenze.	5
<b>E 4) Definire ruoli e responsabilità connessi al processo di rilevazione inventariale delle scorte (magazzini - reparti/servizi - terzi) al 31 dicembre di ogni anno.</b>		
43	E4.1 - Identificazione dei responsabili delle diverse fasi di rilevazione inventariale delle scorte.	5
44	E4.2 - Definizione di norme generali per la separazione dei ruoli e delle responsabilità connesse alla rilevazione fisica delle giacenze.	5
45	E4.3 - Definizione di norme operative da parte dei responsabili dell'inventario per lo svolgimento della rilevazione fisica delle giacenze.	5
46	E4.4 - Definizione di idonee procedure per l'identificazione di ruoli e responsabilità connessi alla rilevazione fisica delle giacenze presso terzi.	3
<b>E 5) Calcolare il turnover delle scorte in magazzino e delle scorte obsolete (scadute e/o non più utilizzabili nel processo produttivo).</b>		
47	E5.1 - Periodico monitoraggio degli articoli in scadenza e dei prodotti obsoleti o a lenta rotazione.	9
48	E5.2 - Definizione di una procedura di valutazione delle scorte che indichi i soggetti incaricati alla predisposizione dell'analisi, le tempistiche, i prodotti oggetto di analisi e i criteri per la svalutazione.	15
<b>E 6) Disporre di un sistema contabile/gestionale per la rilevazione e classificazione delle scorte che consenta, tra l'altro, di correlare documenti d'entrata e fatture da ricevere; scarichi e prestazioni attive.</b>		
49	E6.1 - Verifica, da parte del responsabile SEF, dell'adeguatezza del sistema contabile/gestionale utilizzato dall'Azienda per la rilevazione delle scorte con riferimento alla correlazione tra gli ordini di acquisto, le bolle di entrata e le fatture da ricevere.	2
50	E6.2 - Utilizzo di un sistema contabile/gestionale che permetta il raffronto fra ordini emessi e documenti d'entrata per consentire la registrazione dell'accantonamento per fatture da ricevere.	4
51	E6.3 - Verifica dell'adeguatezza del sistema contabile/gestionale per la rilevazione delle movimentazioni in uscita della merce con riferimento alla correlazione tra gli ordini di prelievo da reparto, i buoni di prelievo e le prestazioni erogate per significatività.	5
52	E6.4 - Utilizzo di un sistema contabile/gestionale che permetta il raffronto, automatico o manuale, fra gli ordini di prelievo da reparto, i buoni di prelievo e le registrazioni di magazzino (contabilità sezionale).	8
53	E6.5 - Utilizzo di un sistema contabile/gestionale che permetta il raffronto, automatico o manuale, fra gli ordini di prelievo da reparto, i buoni di prelievo e le registrazioni di magazzino per la merce in c/deposito.	2
54	E6.6 - Predisposizione con cadenza periodica di un prospetto di riepilogo delle merci in c/deposito (es. protesi) utilizzate nel periodo e invio al SEF per la comunicazione al fornitore dell'importo da fatturare.	2
<b>E 7) Gestire i magazzini in modo da garantire: la separazione tra funzioni di contabilità di magazzino e di contabilità generale; la verifica tra merci ricevute e</b>		
55	E7.1 - Definizione di una procedura operativa volta all'individuazione di compiti e responsabilità connesse alle funzioni di custodia della merce e di registrazione in contabilità sezionale che rispetti il principio della separazione delle funzioni.	6
56	E7.2 - Definizione di una procedura operativa volta all'individuazione di compiti e responsabilità connesse alle funzioni di registrazione in contabilità sezionale e in contabilità generale, che rispetti il principio della separazione delle funzioni.	6
57	E7.3 - Definizione di una procedura operativa per la gestione dei ricevimenti di merce.	4
58	E7.4 - Attivazione di un processo di tracciabilità degli scarichi di magazzino e dei trasferimenti al reparto.	11
59	E7.5 - Riconciliazione tra sezionale di magazzino e contabilità generale.	1
60	E7.6 - Verifica della corretta valorizzazione del magazzino al costo medio ponderato.	2
61	E7.7 - Riconciliazione delle merci in deposito presso terzi.	2
62	E7.8 - Verifica della eventuale necessità di adeguamento dei saldi di bilancio come conseguenza dell'applicazione dei nuovi principi contabili e casistica applicativa ex D.Lgs 118/2011, di correzione errori, di adeguamento o allineamento degli inventari.	5

Obiettivo/ Azione	Descrizione Obiettivo/Azione	Totale GG
<b>F 1) Separare adeguatamente compiti e responsabilità nella gestione delle giacenze di cassa (economale e CUP) e dei crediti/debiti verso l'Istituto Tesoriere.</b>		
63	F1.1 - Definizione di una procedura operativa che preveda un'adeguata separazione dei compiti e delle responsabilità nelle fasi di acquisizione, rilevazione contabile, valutazione ed estinzione dei crediti nonché della correlazione con i relativi ricavi.	15
64	F1.2 - Verifica della correttezza e dell'attendibilità delle scritture contabili da parte del responsabile del SEF.	3
<b>F 2) Realizzare riscontri periodici tra le risultanze contabili interne all'azienda e quelle esterne, provenienti dai debitori.</b>		
65	F2.1 - Riconciliazione periodica dei ricavi relativi al FSR (indistinto, finalizzato e vincolato) e alla mobilità attiva in compensazione, iscritti in contabilità, con i valori definiti nell'atto formale di riparto regionale di assegnazione delle risorse del SSR.	2
66	F2.2 - Riscontro delle risultanze contabili dell'Azienda con quelle dei terzi, in relazione alle prestazioni che necessitano di emissione di fatture e ai rimborsi, mediante l'invio a questi ultimi di una conferma scritta del saldo a credito dell'Azienda.	2
67	F2.3 - Verifica della eventuale necessità di adeguamento dei saldi di bilancio come conseguenza dell'applicazione dei nuovi principi contabili e casistica applicativa ex D.Lgs. 118/2011, di correzione errori, di adeguamento con le contabilità sezionali.	2
<b>F 3) Realizzare analisi comparate periodiche degli ammontari di crediti e ricavi del periodo corrente, dell'anno precedente e del bilancio di previsione.</b>		
68	F3.1 - Predisposizione di analisi degli scostamenti dei crediti e ricavi consuntivi rispetto agli stessi saldi dell'anno precedente e rispetto al bilancio di previsione.	3
<b>F 4) Garantire che ogni operazione suscettibile di originare, modificare o estinguere i crediti sia accompagnata da appositi documenti, controllati ed approvati prima della loro trasmissione a terzi e rilevazione contabile.</b>		
69	F4.1 - Definizione di una procedura operativa che preveda che ogni operazione suscettibile di originare, modificare o estinguere i crediti sia supportata da documenti idonei ed approvati prima della loro trasmissione a terzi e prima della loro rilevazione contabile.	6
70	F4.2 - Definizione di una procedura di controllo sulla rilevazione dei crediti per finanziamenti per investimenti che indichi le modalità e le tempistiche di rilevazione e identifichi la documentazione di supporto da ottenere, produrre e/o archiviare (es. delibere regionali e altri atti di assegnazione).	2
71	F4.3 - Definizione di una procedura di controllo sulla rilevazione dei crediti e dei ricavi per contributi in c/esercizio e per le prestazioni erogate a pazienti regionali ed extraregionali in compensazione, che indichi le modalità e le tempistiche di rilevazione e identifichi la documentazione di supporto da ottenere, produrre e/o archiviare (dati comunicati dalla Regione e relative riconciliazioni con le stime effettuate dall'Azienda).	2
72	F4.4 - Definizione di una procedura di controllo sulla rilevazione dei crediti e dei ricavi per prestazioni ed attività ad altre Aziende regionali regolate direttamente con fatturazione tra le Aziende, che indichi le modalità e tempistiche di rilevazione e identifichi la documentazione di supporto da ottenere, produrre e/o archiviare.	2
73	F4.5 - Definizione di una procedura di controllo sulla rilevazione dei crediti e dei proventi da libera professione (compresa l'intramoenia allargata), che indichi le modalità e tempistiche di rilevazione, che identifichi la documentazione di supporto da ottenere, produrre e/o archiviare, e che definisca i controlli periodici sulla relativa fatturazione e i relativi incassi.	6
74	F4.6 - Definizione di una procedura di controllo della corrispondenza tra prestazioni prenotate, eseguite e pagate e abbinamento degli incassi da ticket con le rispettive quietanze di pagamento.	17
75	F4.7 - Definizione di una procedura di controllo sulla rilevazione delle altre tipologie di ricavo e delle sopravvenienze e insussistenze attive, che indichi le autorizzazioni, le modalità e le tempistiche di contabilizzazione.	18
<b>F 5) Valutare i crediti e i ricavi, tenendo conto di tutti i fatti che possono influire sul valore degli stessi, quali ad esempio: il rischio di inesigibilità e l'eventualità di rettifiche.</b>		
76	F5.1 - Definizione di una procedura amministrativo-contabile che permetta di controllare e valutare il rischio di inesigibilità dei crediti.	3
77	F5.2 - Definizione di una procedura amministrativo-contabile che garantisca il tempestivo e corretto recepimento in contabilità generale delle rettifiche ai crediti (e ai relativi ricavi) a seguito dei controlli condotti dai Nuclei Operativi di Controllo (NOC).	2
<b>F 6) Rilevare la competenza di periodo delle operazioni che hanno generato crediti e ricavi.</b>		
78	F6.1 - Definizione di procedure amministrativo-contabili idonee a garantire la rilevazione dei crediti e dei ricavi nel periodo di competenza.	11
79	F6.2 - Definizione di una procedura amministrativo-contabile per la rilevazione e il monitoraggio degli accantonamenti per quote inutilizzate di contributi c/esercizio vincolati e finalizzati, nonché degli utilizzi rilevati negli esercizi successivi.	-
80	F6.3 - Verifica di accuratezza del calcolo dei ratei e risconti passivi.	3
<b>AREA DISPONIBILITÀ LIQUIDE</b>		
<b>G 1) Separare adeguatamente compiti e responsabilità nella gestione delle giacenze di cassa (economale e CUP) e dei crediti/debiti verso l'Istituto Tesoriere.</b>		
81	G1.1 - Definizione di una procedura operativa che preveda la separazione dei compiti e delle responsabilità delle diverse fasi della gestione delle giacenze di cassa (economale e riscossione diretta) e delle registrazioni degli incassi e pagamenti in contabilità.	12
82	G1.2 - Autorizzazione delle disposizioni di pagamento da parte di personale con adeguate competenze e deleghe.	5
<b>G 2) Separare adeguatamente compiti e responsabilità tra le attività di rilevazione contabile di ricavi, costi, crediti, debiti e le attività di rilevazione contabile d'incassi e pagamenti.</b>		
83	G2.1 - Definizione di una procedura operativa che preveda la separazione di compiti e responsabilità tra le attività di rilevazione contabile di ricavi e crediti e le attività di rilevazione contabile degli incassi.	12
84	G2.2 - Definizione di una procedura operativa che preveda la separazione di compiti e responsabilità tra le attività di rilevazione contabile di costi e debiti e le attività di rilevazione contabile dei pagamenti.	6
<b>G 3) Realizzare controlli periodici da parte di personale interno, terzo delle funzioni di tesoreria.</b>		
85	G3.1 - Riscontrare le risultanze contabili di cassa con le giacenze effettive ad una certa data, tenendo conto anche dei mandati e reversali in sospeso.	3
86	G3.2 - Riscontrare le risultanze contabili relative ai crediti ed ai debiti verso l'Istituto Tesoriere con gli estratti conto rimessi dagli stessi istituti di credito.	1
<b>G 4) Garantire che tutte le operazioni di cassa e banca siano corredate da documenti idonei, controllati ed approvati prima della loro rilevazione contabile.</b>		
87	G4.1 - Verifica della presenza dei documenti comprovanti le operazioni di incasso (presso l'Istituto Tesoriere o in cassa) e controllo qualitativo di tali documenti al fine di approvarne la relativa registrazione in contabilità.	6
88	G4.2 - Verifica della presenza dei documenti comprovanti le operazioni di pagamento (tramite l'Istituto Tesoriere o per cassa) e controllo qualitativo di tali documenti al fine di approvarne la relativa registrazione in contabilità.	7
<b>G 5) Tracciare, in modo chiaro, evidente e ripercorribile, tutti i controlli svolti sulla operazioni di Tesoreria (inclusa l'attività di riconciliazione contabile con le risultanze dell'Istituto Tesoriere, dei conti correnti postali, delle casse economali, ecc.).</b>		
89	G5.1 - Predisposizione e verifica su base mensile delle riconciliazioni bancarie (Istituto Tesoriere e c/c postale).	2
90	G5.2 - Riconciliazione mensile del fondo cassa economale con il libro cassa e la contabilità e predisposizione di adeguati controlli (es. conta fisica) da parte del Responsabile del SEF o di un suo delegato.	4
91	G5.3 - Riscontro delle risultanze contabili delle casse ticket con le prestazioni incassate (con particolare riferimento all'attività libero professionale ed ai ticket) e individuazione di eventuali prestazioni effettuate e non ancora incassate.	4
92	G5.4 - Verifica della eventuale necessità di adeguamento dei saldi di bilancio come conseguenza dell'applicazione dei nuovi principi contabili e casistica applicativa ex D.Lgs. 118/2011, di correzione errori, di adeguamento alla riconciliazione con casse, tesoreria e c/c postali.	14

Obiettivo/Azione	Descrizione Obiettivo/Azione	Totale GG
<b>PATRIMONIO NETTO</b>		<b>117</b>
<b>H 1) Autorizzare, formalmente e preliminarmente, le operazioni gestionali e contabili che hanno impatto sul Patrimonio Netto.</b>		<b>-</b>
93	H1.1 - Identificazione delle tipologie di operazioni gestionali e contabili che hanno impatto sul Patrimonio Netto (es. iscrizione dei finanziamenti per investimenti, rilevazione delle quote di sterilizzazione nel caso di investimenti finanziati con contributi in c/capitale, utilizzo degli utili per il finanziamento degli investimenti, ecc.), al fine di individuare i relativi meccanismi di autorizzazione.	2
94	H1.2 - Individuazione dei soggetti responsabili che a diversi livelli provvedono ad autorizzare formalmente e preliminarmente le operazioni gestionali e contabili che hanno impatto sul Patrimonio Netto.	2
95	H1.3 - Definizione di un manuale delle procedure amministrative inerenti all'iter di autorizzazione delle operazioni gestionali e contabili che hanno impatto sul Patrimonio Netto.	4
<b>H 2) Riconciliare i contributi in conto capitale ricevuti, nonché i contributi in conto esercizio stornati al conto capitale, ed i cespiti finanziati, tenendo conto anche degli ammortamenti e delle sterilizzazioni che ne discendono.</b>		<b>-</b>
96	H2.1 - Definizione di una metodologia per la correlazione tra i finanziamenti assegnati all'Azienda e gli investimenti effettuati.	23
97	H2.2 - Definizione delle linee guida contabili strumentali alle operazioni di riconciliazione da parte del SEF, aventi ad oggetto la rilevazione dei contributi in conto capitale e dei contributi in conto esercizio stornati al conto capitale, destinati al finanziamento degli investimenti, nonché delle relative modalità di sterilizzazione degli ammortamenti, coerentemente con le disposizioni normative previste dal D.Lgs.118/2011 e s.m.i. e dalla casistica applicativa (DM 17.09.2012).	6
98	H2.3 - Predisposizione di un prospetto di riconciliazione tra i cespiti acquistati e il relativo finanziamento (contributo c/capitale, contributo c/esercizio stornati al c/capitale), tenendo conto anche degli ammortamenti e delle sterilizzazioni che ne discendono.	8
<b>H 3) Riconciliare i contributi in conto capitale da Regione e da altri soggetti in modo tale da consentire un'immediata individuazione, l'accoppiamento con la delibera formale di assegnazione e la tracciabilità del titolo alla riscossione da parte dell'Azienda.</b>		<b>-</b>
99	H3.1 - Attivazione di un sistema organizzato per la raccolta della documentazione afferente ai provvedimenti formali di assegnazione dei finanziamenti, alle reversali di incasso associate a ciascun finanziamento (distinguendo i finanziamenti da Regione da quelli da altri soggetti pubblici) e predisposizione di un prospetto riepilogativo costantemente aggiornato.	6
100	H3.2 - Definizione di una procedura amministrativo-contabile, strumentale alle operazioni di riconciliazione da parte del SEF, che prevede l'iscrizione del contributo in c/capitale associato all'atto formale di assegnazione, nonché il successivo abbinamento degli incassi alla riduzione del relativo valore dei crediti per finanziamenti verso i soggetti erogatori (Regione o altri soggetti pubblici).	30
101	H3.3 - Predisposizione di un prospetto di riconciliazione tra il valore dei contributi in c/capitale assegnati (risultante dagli atti formali di assegnazione) e il valore rilevato per ciascun anno nella corrispondente voce di Finanziamenti per investimenti, senza considerare le rettifiche per sterilizzazioni.	6
102	H3.4 - Predisposizione di un prospetto di riconciliazione tra il valore dei contributi in c/capitale assegnati, al netto delle somme incassate, e la corrispondente voce di Credito per finanziamenti verso regione o altri soggetti pubblici.	6
103	H3.5 - Verifica della eventuale necessità di adeguamento dei saldi di bilancio come conseguenza dell'applicazione dei nuovi principi contabili e casistica applicativa ex D.Lgs. 118/2011, di correzione errori, di adeguamento degli inventari.	6
<b>H 4) Identificare puntualmente i conferimenti, le donazioni ed i lasciti vincolati a investimenti e la riconciliazione sistematica tra conferimenti, donazioni e lasciti vincolati a investimenti ed i correlati cespiti capitalizzati, nonché tra ammortamenti e sterilizzazioni che ne discendono</b>		<b>-</b>
104	H4.1 - Definizione di una procedura amministrativo-contabile che preveda l'iscrizione in contabilità dei conferimenti, donazione e lasciti vincolati ad investimenti in corrispondenza dell'atto di donazione nonché il successivo abbinamento ai cespiti con essi finanziati e agli ammortamenti e sterilizzazioni che ne discendono.	12
105	H4.2 - Predisposizione di un prospetto di riconciliazione tra il valore delle donazioni, conferimenti e lasciti vincolati ad investimenti risultanti dagli atti di donazione, il valore incassato e gli importi iscritti in contabilità nella voce "Donazioni e lasciti vincolati ad investimenti".	4
106	H4.3 - Predisposizione di un prospetto di riconciliazione tra il valore dei cespiti acquistati mediante conferimenti, donazioni e lasciti vincolati ad investimenti e i relativi finanziamenti, tenendo conto anche degli ammortamenti e delle sterilizzazioni che ne discendono.	4

Obiettivo/Azione	Descrizione Obiettivo/Azione	Totale GG
<b>AREA DEBITI E COSTI</b>		<b>282</b>
<b>1) Disciplinare gli approvvigionamenti di beni e servizi senza e non soggetti a formalizzazione, documentando e formalizzando il flusso informativo e le fasi della procedura di</b>		-
107	I1.1 - Separazione della funzione richiedente rispetto alla funzione che emette l'ordine di acquisto.	5
108	I1.2 - Separazione della funzione acquisti rispetto alla funzione che effettua le registrazioni in contabilità.	8
109	I1.3 - Definizione di una procedura operativa che identifichi responsabilità, modalità e tempi delle operazioni connesse all'espletamento delle procedure di gara per la fornitura di beni e servizi e gli appalti di lavori pubblici, in linea con le disposizioni nazionali e regionali.	12
110	I1.4 - Definizione di una procedura operativa che identifichi responsabilità, modalità, tempi e controlli delle operazioni connesse all'acquisto di beni e servizi, per i quali non sia obbligatoriamente previsto il ricorso a gare aggregate o individuali.	14
111	I1.5 - Invio degli ordini di acquisto ai fornitori con evidenza dell'autorizzazione da parte di un funzionario di appropriato livello.	5
<b>1.2) Impiegare documenti idonei ed approvati, lasciando traccia dei controlli svolti: ogni operazione suscettibile di originare, modificare o estinguere i debiti deve essere comprovata da appositi documenti che siano controllati ed approvati prima della loro rilevazione contabile.</b>		-
112	I2.1 - Definizione di una procedura amministrativa contabile che preveda che ogni operazione suscettibile di originare, modificare o estinguere i debiti sia supportata da adeguata documentazione e che tali documenti siano controllati ed approvati prima della loro rilevazione contabile.	18
<b>1.3) Dare evidenza dei controlli effettuati con particolare riguardo: alla comparazione di ordini - offerte richieste ai fornitori - bolle di entrata della merce in magazzino; alla verifica delle fatture dei fornitori (intestazione, bolla-fattura, bolla-ordine, calcoli aritmetici, adempimenti fiscali, autorizzazione al pagamento).</b>		-
113	I3.1 - Verifica di corrispondenza tra richieste di acquisto, offerte ricevute dai fornitori e ordini di acquisto emessi.	11
114	I3.2 - Verifica di corrispondenza tra l'ordine di acquisto e il documento di trasporto (o documento indicante l'avvenuta prestazione del servizio) e la fattura di acquisto prima di procedere alla rilevazione di quest'ultima in contabilità generale.	11
115	I3.3 - Verifica dell'aderenza del trattamento fiscale con le normative vigenti.	2
116	I3.4 - Autorizzazione delle disposizioni di pagamento da un funzionario di appropriato livello.	11
117	I3.5 - Predisposizione della riconciliazione tra il sezionale fornitori e la contabilità generale.	2
<b>1.4) Fornire idonei elementi di stima e di previsione dei debiti di cui si conosce l'esistenza ma non l'ammontare: merci acquisite o servizi ricevuti senza che sia stata ricevuta e contabilizzata la relativa fattura; debiti a lungo termine, comprensivi degli interessi, per i quali sussistano particolari problemi di valutazione; debiti sui quali siano maturati interessi o penalità da inserire in bilancio; rischi concretizzati in debiti certi.</b>		-
118	I4.1 - Analisi della documentazione attestante il ricevimento di merci o il godimento di servizi per i quali si è in attesa della fattura al fine di rilevare in contabilità i relativi debiti per fatture da ricevere.	21
119	I4.2 - Analisi dei sezionali relativi ai principali fornitori al fine di individuare passività non registrate, anche alla luce degli impegni sottoscritti, dei budget e degli importi dell'anno precedente.	21
120	I4.3 - Analisi e valutazione dei debiti per i quali sussistono problemi di valutazione (ad esempio, legati ad impegni/contratti pluriennali) e delle passività potenziali.	27
<b>1.5) Formalizzare i flussi informativi e consentire la percorribilità dei controlli sul corretto trattamento economico del personale dipendente, personale assimilato a dipendente e dei medici della medicina convenzionata di base, secondo la regolazione giuslavorista e previdenziale.</b>		-
121	I5.1 - Definizione di una procedura operativa che identifichi i compiti e le responsabilità connesse alle diverse fasi legate alla gestione e alla rilevazione dei trattamenti economici al personale (dipendente, non dipendente, universitario e convenzionato).	20
122	I5.2 - Aggiornamento tempestivo delle anagrafiche del personale dipendente, assimilato a dipendente e dei medici convenzionati (MMG, PLS, EX SUMAI, Veterinari, Continuità Assistenziale).	3
123	I5.3 - Rilevazione e monitoraggio delle presenze e delle assenze, mediante l'abbinamento alle autorizzazioni del responsabile dell'U.O. e ai giustificativi presentati dal dipendente, nonché delle prestazioni aggiuntive.	3
124	I5.4 - Riconciliazione tra il cedolone riepilogativo e i valori iscritti in contabilità generale.	8
125	I5.5 - Riconciliazione tra le quote previste per legge, di oneri sociali e ritenute erariali da versare agli specifici enti, e i valori iscritti in contabilità generale.	6
126	I5.6 - Determinazione dei fondi contrattuali maturati e non pagati	7
127	I5.7 - Analisi e stima degli accantonamenti connessi ai rinnovi contrattuali spettanti al personale dipendente.	-
128	I5.8 - Analisi periodica degli scostamenti dei costi del personale rispetto ai periodi precedenti, al fine di verificare la ragionevolezza dei costi mensili e delle retribuzioni erogate.	3
129	I5.9 - Messa a punto di un flusso informativo per il monitoraggio delle prestazioni effettuate dal personale assimilato al dipendente.	11
<b>1.6) Separare adeguatamente i compiti e responsabilità nelle fasi di acquisizione, rilevazione e gestione del debito (e dei correlati costi)</b>		-
130	I6.1 - Definizione di una procedura operativa volta all'individuazione di compiti e responsabilità connesse alle funzioni di acquisizione, rilevazione e gestione del debito e dei correlati costi, che rispetti il principio della separazione delle funzioni.	50
<b>1.7) Realizzare riscontri periodici tra le risultanze contabili interne all'azienda e quelle esterne, provenienti dai creditori.</b>		-
131	I7.1 - Riscontro delle risultanze contabili dell'Azienda con gli estratti conto inviati dai fornitori su richiesta scritta trasmessa dall'Azienda stessa.	-
132	I7.2 - Verifica della eventuale necessità di adeguamento dei saldi di bilancio come conseguenza dell'applicazione dei nuovi principi contabili e casistica applicativa ex D.Lgs. 118/2011, di correzione errori, di adeguamento o allineamento con le contabilità sezionali.	3
<b>1.8) Realizzare analisi comparate periodiche degli ammontari di debiti e costi, del periodo corrente, dell'anno precedente e del bilancio di previsione.</b>		-
133	I8.1 - Predisposizione di analisi degli scostamenti significativi dei debiti e dei costi consuntivi rispetto agli stessi saldi dell'anno precedente e rispetto al bilancio di previsione.	3